

2014 年度早稲田大学マニフェスト研究所  
人材マネジメント部会ベーシックコース論文

# 人材マネジメント部会に参加して ～生駒市が一步踏み出すために～

生駒市

市長公室 人事課 小澤 将之

市長公室 秘書課 渋谷 英生

生涯学習部 スポーツ振興課 牧井 望

## 1 はじめに

生駒市は今年度、人材マネジメント部会に初めて参加した。

私たち部会参加者3人は、不安を感じながら、第1回研修会に参加するため、4月17日、東京に向かった。

シンポジウム、夏期合宿及び計5回の研究会で学んだことは、「立ち位置を変える」、「価値前提で考える」、「1人称で考える」といった、私たちがこれまで事務事業を進める上での考え方の対極にあるものであった。

これらのことについての詳細は割愛させていただくが、これまでの考え方を捨て去り、課題に対し私たちがどう取り組んだか、今後どう取り組むかについて述べていきたい。

## 2 仲間と取り組んできた概要と経過

### (1) 夏期合宿に向けて

各研究会での課題や夏期合宿での発表に向け、ほぼ毎週ランチミーティング等を活用してダイアログやキーパーソンインタビュー、その他職員への聞き取りを行った。前述のとおり生駒市は初めての参加ということもあり、特に組織の現状把握について丁寧に行った。

キーパーソンインタビュー等を行って行くうちに、私たちが気づかなかった様々な共通点を見出すことができた。

その中で、私たちは市長（H27.2.26 退任）のキャッチフレーズである「関西一魅力的な住宅都市を目指して！」が、生駒市役所の「あるべき姿」として職員に浸透し過ぎていることに危機を感じた。このキャッチフレーズは「まち」のありたい姿であり、「組織」や「人材」のありたい姿ではない。市長が退任すれば180度変わり得る。この状況を何とかするため、私たちは次に掲げる3点を特に問題視した。

- ・各階層における役割がしっかり認識されていない
- ・人事課だけの人材育成方針
- ・チャレンジする職員が悪目立ち

私たちはこれらの現状を元にこれからの取り組みについての計画を考え、夏期合宿で発表を行った。

### (2) 夏期合宿以後

夏期合宿での発表において、幹事団から「人事課が諸悪の根源」という全く想定外のご指摘をいただいた。私たちにとってはこの指摘が腑に落ちなかったため、「人事課」について、改めて4月からの過程をたど

って現状把握を行うこととした。具体的には、ダイアログ、キーパーソンインタビューに加え、職員アンケートを実施した。

その結果、人事課は市役所内でも時間外勤務時間数の多い職場であることが判明するとともに、アンケートの「人事課に対して求めるもの」という質問では、「所属の現状把握と理解」との回答が6割を超えた。各所属からすると相談がしにくく、また、人事課自身も業務多忙により施策のきめ細やかな浸透を図ることができていない状態であり、人事課と各所属との対話が不足していることがわかった。

この人事課の現状をどうにかすべく、ダイアログ等を活用しつつ検討を進めた。

### (3) その他（善通寺市視察等）

私たちは、自分たちは何をすべきか、自分たちに何ができるか、3人で検討を進めていたが、夏期合宿までに煮詰まってしまった。そこで、京都会場で一緒になった奈良市、善通寺市と頻繁に意見交換を行い、更には善通寺市の視察を行った。

善通寺市では実際にオフサイトミーティングに参加し、メンバーと交流することで、自主研究グループを立ち上げ、継続させることの難しさを学ぶとともに、「マネ友」の有難さを感じた。

また、私たちは、課題への取り組みだけでなく、できる限り講演会や勉強会に自主的に参加することとした（活動の記録参照）。

## 3 研究会への参加と仲間とのダイアログ等の取組を通じて見出した成果

研究会への参加を通じて、課題等に対する仲間とのダイアログなどの取組を通じて、様々な成果を得ることができたが、特に次の成果を見出すことができた。

### (1) 基本的考え方（価値前提で考える、立ち位置を変える、1人称で考える）の理解と実践

初回の研究会から一貫して幹事団から伝えられた研究会の基本的考え方である「価値前提で考える」、「立ち位置を変える」、「1人称で考える」については、この1年間の取組を通じて3人全員が一定の理解をし、意識して実践している段階ではある。

しかし、今後も引き続きこの考え方に基づき、継続して実践し続けたいと思う。

## (2) ダイアログの重要性

この1年間仲間やキーパーソン等とのダイアログに多くの時間を費やし、仲間との考え方の相対化を図ってきた。初回の研究会では、ダイアログに全く慣れておらず、中身を充実させることに非常に苦勞したが、これまで仲間と多くのダイアログを積み重ねてきたおかげで、一定程度の水準までに達することができた。

しかし、ダイアログは、あくまでも多くの「気づき」を得て、対話相手との考え方の共有を図るための手段であり、決して目的ではない。ダイアログの重要性は十分認識しつつ、ダイアログ自体が万能で何もかもを解決するわけではないこと、ダイアログにより成果を見いだすことが大切であることを忘れないようにしたい。

## (3) やらされ感からやりたい感への転換

職員数が削減され続ける中、業務量は増加し、職員の負担が増しており、職員の多くがやらされ感を感じているだろうと考えていたが、私たち3人が実施したアンケートにおいては、そのような結果ではなかった。

これこそが何となく、「やらされ感が蔓延しているのであろう」と考えていたドミナントロジックであり、さらに、やらされ感は本当にそう思っているのか、周りの状況がそうだから何となく言っているだけなのか、をもっと明確にして、ドミナントロジックを転換し、やりたい感へつなげていくことができるのではないかということを見いだすことができた。

## (4) 危機感の共有と新たな気づき

夏合宿での発表に向けた現状分析において、次のような危機感を共有できたことは大きな成果であり、今後これに対する対応策を進めていく必要がある。もっとも、市長が2月下旬に退職したことから、夏合宿で共有した危機感が現実のものとなり、後者に対する対処が最優先で求められることとなった。

- ・ 生駒市の職員構造がいびつであることに気づき、このままではある年代の職員の大量退職をきっかけに業務の継承がなされることのないまま、主力職員の交代がなされ、業務の停滞が危惧されること
- ・ 前市長の退任等により「関西一魅力的な住宅都市を目指して！」とい

うキャッチフレーズが失われ、職員が進むべきありたい姿が喪失したこと

#### (5) 諸悪の根源は人事課

夏合宿における発表内容に対して、私たちの現状把握の原因がすべて人事課にあることを幹事団から指摘されたことは、3人にとってまさに立ち位置を変えるということを実感し、「気づき」を得た大きな成果の1つである。

この指摘に基づき、秋の研究会での再発表に向けて人事課に関する職員アンケートやキーパーソンインタビューなどの現状分析を行った結果、やはり指摘された内容が的を射ていたことを裏付けるものであった。

人事課改革には、多大なる労力と時間を費やすことが必要であることはいままでもないが、部会参加者が人事課に働きかけ続けて、小さな変化を生み出していきたいと思う。

## 4 創り出した変化

上記のような成果を挙げ、3人で具体的な取組を少しずつ進めているものの、目に見えるような変化はまだないに等しい状況である。

しかし、この1年間を通じて、『価値前提で考える』、『ドミナントロジックからの脱却』、そしてマネ友から『一步を踏み出す勇気』を得ることができたことにより、3人には変化が出ている最中である。

この変化を3人だけで完結することなく、次年度の部会参加者やキーパーソンを巻き込み、大きなうねりとしていきたい。

## 5 次年度に向けた展望～今後私たちが行っていくこと～

この1年間に私たち3人が学んできたことは、私たちだけのものではなく、今後生駒市職員、生駒市民に対して返していかなければならないものと考えている。

やらされ感ではなく、やりたい感に変わるよう一步一步着実に進んでいけるよう、次年度に向けた展望を述べたい。

まず、私たちが目指すべき姿は、3人でダイアログを重ねに重ねた次の4点になる。

- 1 各階層が自らの役割を十分理解し、互いに補完し合う関係
- 2 理想の職員像実現に向け努力する職員
- 3 みんながチャレンジする職員に

#### 4 頼りになる人事課

1の「各階層が自らの役割を十分理解し、互いに補完し合う関係」について、生駒市では既に階層別研修が体系化されている。これらの研修を活用し、階層ごとに自らの階層の役割、ありたい姿をダイアログしていくとともに、トップダウン・ボトムアップのつなぎとして重要なポジションである管理職（ミドル層）に対しては、特に認識を促していくべきであると考えている。

2の「理想の職員像実現に向け努力する職員」については、新しい人材育成基本方針が策定され、平成27年4月から施行されることとなる。各種研修等を開催し、ダイアログを活用することで職員を巻き込んでいき、理想像の浸透を図ることが必要であると考えている。

3の「みんながチャレンジする職員に」については、頑張る職員、チャレンジする職員が悪目立ちするようなことがある現状の中、同志を増やせば目立たない！という発想で、どんどん同志を増やしていく必要がある。そのためには、まず私たち3人が率先して動く必要がある。

4の「頼りになる人事課」については、人材育成の根幹を担う人事課があるべき人事課になり、今後もそうあり続けることができるよう定期的にダイアログ等が必要であると考えられる。

私たちが考える目指すべき姿に近づけるため、具体的にこれからの1年で次に掲げる事項を実行していきたいと考えている。

##### (1) 早稲田大学マニフェスト研究会人材マネジメント部会発表会

1年間私たちが学んできたことを、1人でも多くの職員に伝えて同志を増やすため、成果発表を時間外の自主発表として行う。

興味を示した参加者を巻き込み、改定後の「人材育成基本方針」などを材料としてダイアログを実施し、浸透を図っていければと思う。

また、同時に私たち3人が中心となって新たな自主研究グループの発足を宣言し、仲間を増やしていく取組を実施する。

##### (2) 自主研究グループ

これまで、生駒市には実質自主研究グループは存在しなかったが、現在2つの自主研究グループが活動し、時間外勉強会等を開催している。

この2つの自主研究グループに積極的に参加するとともに、講師等で協力できることは協力し、既存の自主研究グループの発展を図る。また、

3人で立ち上げる新たな自主研究グループについても定期的を開催し、新年度の部会参加者3人を新たに巻き込み、堂々と悪目立ちしていきたい。

### (3) 他の自治体との交流

随時、他市町村のマネ友とも交流し、意見交換を行い、今後の私たちの立ち位置も含めて勉強していきたい。特に同じ京都会場で学んできた仲間については、定期的に情報交換やダイアログを継続して行っていきたいと考えている。

### (4) 人事制度改革

人材育成の根幹を担う人事課職員と、人事課のありたい姿や現状の業務に対する改善点等について、定期的にダイアログを実施し、理想の人事課に向けた取組を進めていきたい。

### (5) 「人材育成基本方針」の浸透

今年の2月に人材育成基本方針が改定され、新たな職員の理想像が規定された。この求められる理想像の浸透に向け、階層別研修において、本方針をテーマにダイアログすることを人事課に提案したい。

### (6) 1年後に目指す状態

3人で立ち上げる自主研究グループを、月1回程度の実施、10人程度の参加を目指し、軌道に乗せていきたい。その他の自主研究グループに関しても、参加も含めて協力し、自主研究グループの輪を広げていきたい。

また、ダイアログを経た業務改善やノー残業デーの徹底等により、人事課の時間外勤務時間も可能な限り4分の3へ縮減したい。

人材育成基本方針については、認知度100%になるよう浸透を図りたい。

## 6 創り出したい変化

まずは、自主研究グループへの参加をはじめとする頑張る職員が悪目立ちしないための基礎をつくっていき、人材育成基本方針にある職員の理想像を意識し始め、人事制度改革を担う人事課に関しても常に業務多忙ではなく、本来あるべきよりよい人事課にしていきたい。

## 7 付記(3人の想い)

### ○小澤将之(人事課)

今年度、生駒市としては、はじめてこの部会に参加したわけですが、個人的にはこんな大変なものとは想像もつかず、当初、かなり軽い気持ちで参加してしまったような気がします。

幹事団の方々からの話から、何かが違う？という感じで、研修会ではなく研究会だとか、道場だとか・・・かなり面食らった感じが初日からしました。

特に、「一人称で語る」「価値前提で考える」「立ち位置を変える」の3つは、頭の中から離れてくれず、仕事をする上でも、大事な考え方の一つになってしまったような気がします。

生駒市政においては、9年間に渡りトップであった前市長が2月末で辞任し、4月以降に新しい市長の下で新体制になることが決まっています。

組織や人材マネジメント、ありがたい職員像は、首長が変わったからといって大きく変わるものではありません。そのことは、生駒市から人材マネジメント部会に参加した3人のダイアログの中で何度となく出てきたことです。

今後、市長マニフェスト等による新規施策や、新たな行政改革等、現時点では想像できないことが待ちかまえていることと思いますが、そういった中において、人材マネジメント部会で学んだことを、各職員に浸透させていくことができれば、どんな業務があろうが「やらされ感」ではなく、「やりたい感」のできるような気がします。

この論文の本文に書いたようなことを実行していき、一步踏み出して「未来の生駒市」のために微力ではありますが、がんばっていき、「ありがたい職員像」に近づけるようがんばっていきたいと考えています。

1年間ご指導ご協力いただいた幹事団の方々、職場の皆様本当にありがとうございました。

### ○渋谷英生(秘書課)

組織・人材のありがたい姿を考え、現状を把握し、自らが行動する。言葉にすると簡単ですが、一步踏み出すことの難しさを実感した1年間でした。

また、夏合宿の発表での幹事団からの想定外の指摘は、私たちにとってまさに「立ち位置を変える」必要に迫られたものであり、非常に大きな「気づき」となりました。

正直なところ、私たちはこの1年間で十分な結果は残せていないと思います。ただ、少なくとも、部会を通じて一步踏み出す勇気を得ました。

部会への参加は終わりましたが、生駒市の組織・人材のありがたい姿に向けた



取り組みはこれからが本番です。今後も立ち位置を変えつつ広い視野を持ち、今自らにできることを少しずつ行動に移していきます。

最後に、この1年間ご指導いただいた北川所長をはじめ幹事団・事務局の皆さま、そして快く部会に送り出してくれた職場の皆さまに感謝申し上げます。ありがとうございました。

#### ○牧井 望（スポーツ振興課）

当初部会に参加した際に感じたことは、果たしてこの部会の考え方についていけるのか、ということでした。

しかし、幹事団の話やマネ友の皆さんの考え・活動を受けて、自分も何かできるのではないかと、いやきっとできるはずだということ強く感じた1年間でした。

自分1人では、組織に変化を起こすことはできません。しかし、今回ともに参加した仲間、そして全国のマネ友の皆さんに力を借りながら、少しずつではありますが、自分たちが思い描く組織・人材の理想像に近づけていきたいと思っています。

部会の参加に当たって、大きな気づきを与えていただいた幹事団・事務局の皆さん、また忙しい中にかかわらず、送り出していただいたスポーツ振興課の皆さんに厚くお礼申し上げます。

ありがとうございました。これからもご指導いただきますようよろしくお願いいたします。



## 活動の記録



### ● H26.4.17(木)～18(金) 第1回研究会 (東京)

- ・今自分が感じている事
- ・組織はどうすれば変えられるか



### ● H26.5.14(水) 17:30～20:00

- ・宿題について各自で検討したメモに基づき、ダイアログを実施
- ・価値前提で考えることを再確認
- ・ダイアログを受けて、次回(5/21)までに各自で検討することを確認  
→「価値前提で、組織としての生駒市役所のあるべき姿を考える」



### ● H26.5.16(金) 18:30～

- ・奈良市のマネ友との懇親会
- ・第2回宿題についてお互いの検討過程の共有



### ● H26.5.19(月) 18:30～20:00

- ・奈良市職員養成塾への参加  
「人口減少時代における地域政策の展望」  
(一社)地域開発研究所 牧瀬 稔氏



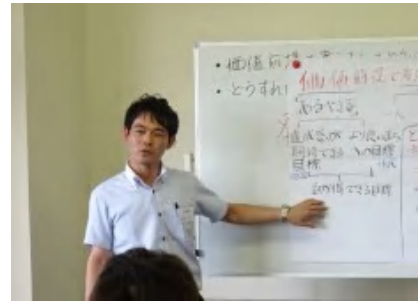
### ● H26.5.21(水) 12:00～13:00

- ・組織のあるべき姿を共有
- ・あるべき姿を念頭に置き、再度現状把握についてダイアログを実施



● H26.5.28(水) 第2回研究会(京都)

- ・ どうすれば価値前提で考えられるか



● H26.5.29(木) 12:00~13:00

- ・ 第2回研究会の振り返り
- ・ キーパーソンのピックアップ



● H26.5.30(金) 19:00~21:00

- ・ 講演会参加  
「世界最先端のリーダーシップ ~沸騰!  
武雄市図書館の事例から~」  
武雄市長 樋渡 啓祐氏



● H26.6.11(水) 12:00~13:00

- ・ キーパーソンのピックアップ
- ・ 現状と課題について精査
- ・ 今後の検討方針の確認



● H26.6.19(水) 12:00~13:00

- ・ キーパーソンへの質問事項の検討
- ・ 善通寺市視察について

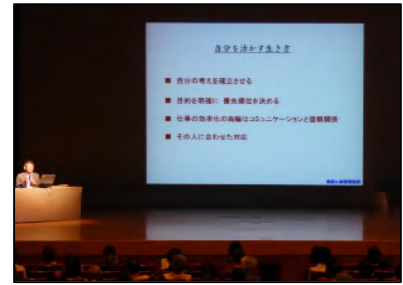


● H26.6.22(日) 13:30～15:00

- ・講演会参加

「仕事も家族もあきらめない」  
～輝く生き方 働き方～

東レ経営研究所元社長 佐々木常夫氏



● H26.6.27(金) 12:00～13:00

- ・キーパーソンインタビュー

人事課課長補佐 市川 豊氏



● H26.7.2(水) 12:20～13:00

- ・キーパーソンインタビュー

生涯学習部長 影林洋一氏



● H26.7.2(水) 18:30～20:00

- ・奈良市職員養成塾への参加

「最高のホテルマンが語るホテル再生！」  
～ホスピタリティ・マーケティングの視点から～  
株式会社ザ・パーク・グレイス・ホテルズ

代表取締役社長 窪山 哲雄 氏



● H26.7.4(金) 15:00～

善通寺市視察

- ・善通寺市のオフサイトミーティングについて  
質疑
- ・マネ友とのダイアログ「組織の現状と課題」
- ・懇親会



● H26.7.11(金) 12:00～13:00

- ・善通寺市視察での気づきの共有
- ・キーパーソン2人へのインタビューにおける気づきの共有
- ・他のキーパーソンの洗い出し

● H26.7.14(月) 12:20～13:00

- ・キーパーソンインタビュー

広報広聴課広報広聴係長 大垣 弥生 氏



● H26.7.16(水) 第3回研究会 (京都)

- ・ドミナントロジックを知る
- ・やらされ感とは何か、どうすればやりたい感に変わるのか



● H26.7.18(金) 12:20～13:00

- ・第3回研究会での気づきの共有

● H26.7.31(火) 18:30～20:00

- ・奈良市職員養成塾への参加

「ダイバーシティマネジメントで組織を活性化する」

～職員力を引き出すために～

公益財団法人21世紀職業財団

事務局長 高松 和子 氏



● H26.8.1(金) シンポジウム (東京)

- ・役所のドミナントロジックを変える  
～地域主権時代に向けた人材と組織の革新
- ・自治体変革に向けたトップリーダーが果たすべき役割



● H26.8.5(火) 17:20～18:30

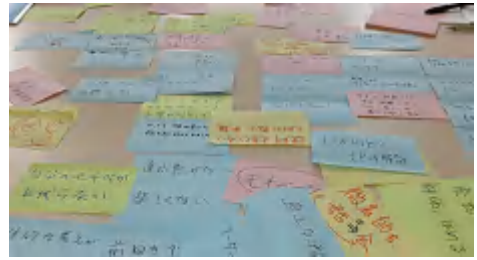
- ・夏合宿発表に向けてのダイアログ

● H26.8.6(水) 17:20～18:40

- ・夏合宿発表に向けてのダイアログ



- H26.8.7(木) 17:20～19:00  
・ 夏合宿発表に向けてのダイアログ



- H26.8.12(火) 12:20～13:00  
・ 夏合宿発表に向けてのダイアログ

- H26.8.13(水) 17:45～19:00  
・ 事務能力パワーアップ勉強会へ参加  
「財務会計の便利な使い方」



- H26.8.14(木) 12:30～15:00  
・ 夏合宿発表に向けてのダイアログ

- H26.8.20(水) 18:30～20:00  
・ 生駒オンリー・ワン講座への参加  
「プレゼンテーションの極意」  
講師：ガーレイノルズ氏

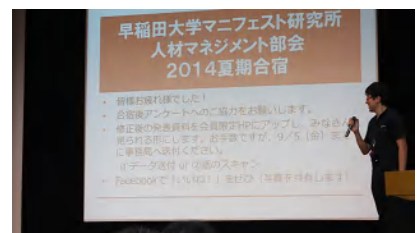


- H26.8.22(金) 17:20～19:00  
・ 夏合宿発表に向けての最終調整

- H26.8.24(日)～26(火) 夏期合宿（東京）  
・ シナリオを考える



- H26.8.28(金) 12:20～13:00  
・ 夏合宿発表での振り返りダイアログ



- H26.9.10(水) 17:20～19:00  
・ 人事課とのダイアログ

● H26.10.8(水) 12:20～13:00

・ 第 4 回研究会発表についてのダイアログ



● H26.10.9(木) 12:20～13:00

・ アンケート内容・キーパーソンインタビューについてダイアログ

● H26.10.15(木) 12:20～13:00

・ アンケート内容・キーパーソンインタビューについてダイアログ

● H26.10.15(水) 17:30～18:30

・ 技能職仕事改革チームへの参加  
「生駒市の概要について・地方公務員法  
(職員のサービスについて)」



● H26.10.17(金) 12:20～13:00

・ ダイアログ「人事課の現状把握」

● H26.10.20(月) 12:20～13:00

・ 人事課改革についてダイアログ



● H26.10.21(火) 12:20～13:00

・ アンケート結果を受けてダイアログ

● H26.10.22(水) 18:30～20:00

・ 生駒オンリー・ワン講座への参加  
「協働による地域活性化に向けて」  
講師：稲森 文吉 さん



● H26.10.23(木) 17:30～19:00

・ 第 4 回研究会発表に向けての最終調整

● H26.10.24(金) 第 4 回研究会 (京都)

・ シナリオを考えるⅡ



● H26.10.27(月) 12:20～13:00

- ・ 第4回研究会の振り返り  
「これからどうするか」



● H26.11.11(火) 18:30～20:00

- ・ 奈良市職員養成塾への参加  
「『本気』で動けば、なんだって変えられる」  
元・世界銀行副総裁 シンクタンク・ソフィアバンク  
パートナー 西水 美恵子 氏



● H26.11.15(土) 15:00～17:00

- ・ 自治体ガバナンス塾への参加  
スタートアップミーティング

● H26.11.19(水) 17:30～18:30

- ・ 技能職仕事改革チームへの参加  
「個人情報保護について」



● H26.12.17(水) 17:30～18:30

- ・ 技能職仕事改革チームへの参加  
「コミュニケーションについて」



● H27.1.7(水) 12:20～13:00

- ・ メンバーでのダイアログ「これからのについて」

● H27.1.19(月) 18:30～20:00

- ・ 奈良市職員養成塾への参加  
「奈良の可能性と活性化の方策」  
(株)日本総合研究所 調査部 主席研究員





藻谷 浩介 氏

● H27.1.21(水) 17:30～18:30

- ・ 技能職仕事改革チームへの参加  
「地方自治のしくみ（地方自治法）」



● H27.1.27(火) 12:20～13:00

- ・ 第 5 回研究会に向けたダイアログ  
「1年間の振り返り。部会とは何だったのか」

● H27.1.28(水) 17:45～19:00

- ・ 事務能力パワーアップ勉強会へ参加  
「入札・契約事務の基礎」



● H27.2.7(土) 15:00～17:00

- ・ 自治体ガバナンス塾への参加  
スタッフミーティング

● H27.1.29(木)・30(金) 第 5 回研究会（東京）

- ・ プロセスを振り返る
- ・ 自らにコミットする



● H27.2.3(火) 12:20～13:00

- ・ 第 5 回研究会の振り返り及び論文作成に向けた

ダイアログ



● H27.2.9(月) 12:20～13:00

- ・ 論文作成に向けたダイアログ

● H27.2.21(土) 15:00～17:30

- ・ チームだいとう D.N.A 研究会  
公開研究会への参加  
「職員と組織を元気にする人事評価」

自学工房 小堀 喜康 氏



● H27.2.18(水) 12:20～13:00

・ 論文作成に向けたダイアログ



● H27.2.25(水) 12:20～13:00

・ 論文作成に向けたダイアログ

● H27.3.3(火) 12:20～13:00

・ 論文作成に向けたダイアログ

● H27.3.7(土) 14:00～17:00

・ 自治体ガバナンス塾参加  
クロスロード部会（問題作成）



● H27.3.11(水) 12:20～13:00

・ 論文作成に向けたダイアログ

● H27.3.13(金) 12:20～13:00

・ 論文作成に向けたダイアログ

● H27.3.16(月) 12:20～13:00

・ 論文作成に向けたダイアログ



**早稲田文庫開設**



**チーム早稲田 チーム生駒市 一期生**